

- o Les fabricants de produits de base tels que les produits chimiques de base, les papiers et pâtes à papier, les métaux et minéraux et l'énergie font partie de secteurs à forte densité de capital et sont concurrentiels par leur production à bas prix de revient et leur capacité d'assurer la production constante de produits de bonne qualité normalisée. Selon le programme du marché unique, certaines sociétés devront aller plus loin dans leur expansion alors que d'autres devront se concentrer sur des gammes de produits spécifiques.
- o Les fabricants de produits de marque (les voitures, les produits alimentaires), comptent sur une stratégie de marketing solide, appuyée par des investissements importants dans les campagnes de publicité internationales destinées à venir en aide aux réseaux locaux de distribution et de services. On prévoit de nouvelles alliances internationales ou d'importantes opérations de rachat, ainsi que des stratégies visant l'achat de parts de marché, la création de marques internationales et l'établissement de grandes usines automatisées.
- o Les fabricants de produits sur mesure (par exemple, les pièces de voitures, l'outillage et l'équipement spécialisés) demanderont une collaboration étroite de la R-D avec la clientèle, un rapprochement du client ainsi qu'une qualité supérieure et de bons services après vente. Des fusions et des accords de coopération de toutes sortes (comprenant notamment des arrangements avec les universités locales et les centres de recherches), seront recherchés, plus particulièrement dans les domaines de la technologie de pointe.
- o Le commerce de gros et de détail dépendra du choix des emplacements et de la connaissance des besoins du consommateur. L'orientation restera ainsi avant tout régionale. Beaucoup s'interrogent sur la logique des concentrations transfrontalières en dépit des exemples concluants. L'expansion est un moyen d'accroître son pouvoir d'achat, et ainsi d'obtenir des remises plus importantes et une rentabilité supérieure.
- o Dans le secteur des services financiers, une concurrence croissante entre les banques et les établissements offrant des services bancaires (y compris les compagnies d'assurances), combinée à l'intégration progressive des marchés financiers, entraînera des changements majeurs. Finalement, survivront les très grands et les spécialistes ayant bien choisi leurs créneaux. L'évolution cependant sera lente.
- o Dans les industries à technologie de pointe (c'est-à-dire à forte densité de recherches ou de technologies), il s'agit de se concentrer pour parvenir à la masse critique permettant de soutenir des coûts de R-D de plus en plus élevés. Il devient donc nécessaire d'avoir le marché le plus vaste possible - certainement plus vaste que chacun des différents marchés nationaux d'Europe. Étant donné que de nombreux secteurs à technologie de pointe (les télécommunications, la production d'électricité, l'électronique de défense) sont encore dominés par des champions nationaux protégés de la concurrence, une restructuration massive est inévitable, et d'ailleurs déjà amorcée.

#### Rachats et fusions/Alliances entre sociétés

La restructuration prendra la forme de rachats et de fusions, de sociétés en participation et d'autres types d'alliances entre sociétés. Le sondage montre que 30 pour cent des entreprises de fabrication et 56 pour cent des sociétés de services ont prédit qu'un accroissement de l'activité de rachat et de fusion aura lieu dans leur secteur par suite du programme de 1992. Les pourcentages étaient même plus élevés lorsqu'on a demandé aux entreprises quels étaient leurs propres projets.

Parmi les trois stratégies fondamentales d'acquisition - horizontale, verticale ou de diversification - les sociétés interrogées penchent très nettement en faveur de la première. Les stratégies d'intégration verticale sont relativement rares, sauf dans les télécommunications, les métaux et les produits chimiques. On a jugé les objectifs de diversification importants pour les